

A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS NA ERA DA INFORMAÇÃO

Assuero Fonseca Ximenes

RESUMO

Este artigo tem como objetivo mostrar o papel da gestão da informação como suporte às mudanças na gestão pública ocasionadas pela sociedade da informação que vem sofrendo modificações e como a cobrança da sociedade por uma política pública mais eficiente e eficaz. E para se adaptar a esta nova forma de gestão pública, que possui como um dos maiores desafios uma nova forma de administração gerencial por resultados, é necessário buscar um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Dentro deste contexto o Estado necessita de uma boa gestão da informação que permita contribuir com esta nova forma de administrar a coisa pública e dar respostas mais rápidas à sociedade. E para atingir estes objetivos é essencial uma gestão da informação voltada para dar suporte ao processo de tomada de decisão procurando diagnosticar as necessidades de informações, avaliar a tecnologia da informação para atender estas demandas e projetar sistemas de informação adequados ao contexto social.

Palavras-chave: Gestão da informação; sociedade da informação; políticas públicas; processo decisório.

ABSTRACT

This work intends to show the information management as a support for the changes in the public administration by the information society where the society want an efficient and effective public policy. For adapt to this kind of new governance, one of the biggest challenges is a new form of administration management by results. For this occur is necessary to find a model of excellence in management and focused on results-oriented for the citizen. Within this context, the state needs a excellent information management allowing contribute to this new way of managing public where this get to respond quickly to the society. And to achieve these goals is essential to have focus in information management to support the decision-making process looking for a needs for diagnose information to evaluate information technology to find these requirements for designing information systems appropriate to the social context.

Keywords: Information management; information society; public policy; decision making.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o tema gestão pública deixou de ser tratado apenas na área acadêmica com a sociedade se organizando e reconhecendo que existem diversos desafios para um melhor funcionamento do Estado em seus diferentes contextos e, em face disto, é preciso diversas ações que permitam um estado mais democrático por meio de suas instituições.

Por isso, vem crescendo nas sociedades democráticas das economias avançadas e emergentes a demanda pelo melhor uso dos recursos arrecadados pelo Governo necessitando de uma postura mais empreendedora, voltada para o cidadão e buscando padrões que permitam uma maior eficiência e eficácia na gestão pública que seja guiada por processos de avaliação contínua e de legitimação pela sociedade.

Acontece que, os atuais sistemas de avaliação utilizados pelo Estado, em sua maioria, objetivam apenas o valor monetário, ou seja, analisam os custos incorridos pela gestão pública e, assim, os benefícios da atuação governamental para a sociedade ficam restritos a índices físicos e escalas quantitativas, impossibilitando a avaliação completa dos resultados ao manter custos e benefícios em escalas diferentes de mensuração.

Deste modo, na busca por se adequar às modificações demandadas pela sociedade, os governos têm procurado investir em tecnologias que ajudem os seus gestores a tomarem as melhores decisões, pois a própria sociedade está atenta aos gastos públicos, com o argumento que o governo gasta de modo ineficaz os recursos arrecadados.

Conforme evidenciado na sociedade brasileira, recentemente, há uma crescente preocupação em se oferecer eficiência aos serviços prestados à população, visando à melhoria da qualidade de vida da sociedade.

O planejamento dos governos é fundamentado na articulação de diversas ações de integração dentro do Estado, com o objetivo de promover um estilo de desenvolvimento equilibrado. As opções procuram ser tratadas em diversas dimensões tais como econômica, social, espacial, político-institucional e tendo como meta a inclusão de regiões e populações que se encontram excluídas. Em outras palavras trata-se de um esforço de integrar para desenvolver.

Alinhada a esta estratégia e, portanto, com a finalidade de atingir as ações propostas nos programas de governos, com relação a políticas públicas, existe a necessidade da

promoção de ações integradoras e eficientes no dessas políticas em colaboração com os demais entes estaduais, municipais e a própria União.

Neste sentido, a Tecnologia da Informação (TI), quando utilizada como ferramenta estratégica, poderá exercer papel decisivo no suporte à consecução destas metas e, por conseguinte, permitir a execução de políticas públicas conforme as necessidades da sociedade.

Neste sentido, a TI é compreendida como “o conjunto de recursos não-humanos empregados na coleta, armazenamento, processamento e distribuição da informação” (Audy; Andrade; Cidral, 2005, p. 187). Em outros termos, a TI representa a infra-estrutura que permite armazenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, manipular, visualizar, transmitir e receber informação (Shapiro; Varian, 1999). Assim, a TI abrange os métodos, as técnicas e as ferramentas para o planejamento, desenvolvimento e suporte dos processos de utilização da informação (Audy; Andrade; Cidral, 2005).

Em conformidade com esta visão e considerando o fato das atuais estruturas estarem enfrentando diversos problemas no alinhamento às metas propostas, que possibilitem uma melhor gestão das políticas públicas, este estudo tem como finalidade demonstrar algumas questões de gestão da informação para as políticas públicas adequadas à era da informação.

Assim, o principal objetivo é propor um cenário de uso da gestão da Informação, o qual poderá ser adotado pelos governos em seus planejamentos estratégicos. Tal perspectiva permitirá ganho de qualidade nas informações obtidas, uma melhor utilização destas, e consequente, aumento da eficiência no processo decisório, à medida que este será alimentado com informações relevantes e representativas da realidade, o que pode levar a uma melhor gestão pública.

2. POLÍTICAS PÚBLICAS: MUDANÇAS A PARTIR DOS ANOS DE 1980

As políticas governamentais são um dos responsáveis pelo desenvolvimento econômico, mas seu campo de atuação tem se limitado às grandes políticas macroeconômicas (monetária, cambial e fiscal) como, por exemplo, as políticas industrial, energética, de tecnologia, de promoção de exportações, entre outras.

Na entrada dos anos de 1990, o Brasil passou por uma forte crise pelo fato da inflação ocorrida na década anterior, ter gerado um baixo investimento público, bem como o privado e, não possuindo uma solução para a resolução do problema do seu endividamento, houve um agravamento da situação social. Este cenário desencadeou uma situação de crise profunda,

que serviu como base para a implantação da ideologia neoliberal que já possuía as suas bases formadas nas décadas anteriores.

Em 1994, o Plano Real foi adotado no Brasil, constituindo um plano de estabilização incentivado pelas instituições internacionais e que viabilizou a renegociação da dívida, o que permitiu novos empréstimos, mas para isto, exigindo a desregulamentação dos mercados brasileiros para uma livre circulação dos fluxos financeiros como uma exigência das políticas neoliberais.

Outra consequência destas medidas impostas foi à sobrevalorização do câmbio que exigiu a captação permanente de recursos externos para equilibrar a balança de pagamento, e com isto, permitiu uma alta taxa de juros atraindo para o país o capital especulativo que transfere lucros para setores improdutivos. E isto gerou diversos impactos como o bloqueio da possibilidade de desconcentração de renda, uma desproporção entre capital especulativo e capital produtivo onde o custo recai sobre o Estado na forma de crise fiscal e compressão dos gastos públicos e serviços essenciais, desnacionalização do patrimônio público e inibição de crédito (BEHRING, 2008).

Atualmente esta reforma vem ocasionando diversas modificações na sua estrutura e afeta diversos setores (MOTA, 2009). Dentre estas modificações pode-se citar a redução do aparelho estatal, a diminuição de gastos com áreas sociais, privatizações, redefinição do papel de prestador direto de serviços sociais, entre outras.

Desde o início do primeiro ano do governo de Fernando Henrique Cardoso em 1995, o Governo Federal assumiu a reforma da gestão pública, com bases no ideário neoliberal, propondo outro marco de gerenciamento que chamou de Nova Gestão Pública visando à administração gerencial do aparelho do Estado mediante o que denominou de crise do Estado. O argumento é que embora a crise estivesse presente desde a década de 1970 ela apenas se tornou clara na década de 1980 através da crise fiscal sofrida pelo Brasil e o esgotamento da estratégia de substituição de importação. Esta crise está centralizada e concentrada no aparelho Estado por existir um excesso de normas e regulamentos e uma forte rigidez nos seus procedimentos.

Para Bresser Pereira, e demais membros do governo, a crise não é decorrente do capital, ao contrário, caracterizava-se como uma crise do Estado, ou seja, do modelo administrativo e gerencial. E a superação da crise fiscal é o elemento para o enfrentamento desta crise. Portanto, para a sua solução são propostas mudanças e alterações no modelo

vigente com ênfase no ajuste, nas reformas econômicas orientadas para o mercado acompanhadas de uma política industrial e tecnológica preparando para a competição internacional, na reforma da previdência social; inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua governança, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente as políticas públicas (BRASIL, 1995).

Esta governança representa a introdução da eficiência e da qualidade como cultura na administração pública, inspirada nos modelos da administração gerencial das empresas privadas tendo na flexibilização e na descentralização das decisões o fator que vai aumentar a eficiência do Estado. O plano prevê uma estratégia de transição em três direções: a mudança na legislação, inclusive as reformas constitucionais; a introdução de uma cultura gerencial e a adoção de práticas gerenciais.

Nesta reforma vários aspectos são elencados para dar sustentação e dentre eles é possível destacar: o ajuste fiscal, que irá devolver ao Estado a capacidade de definir e implementar políticas públicas; o abandono da estratégia protecionista da substituição de importações; o programa de privatizações onde transfere para o setor privado a tarefa da produção que, em princípio, este realiza de forma mais eficiente e, adoção de um programa de publicização que transfere para o setor público não-estatal a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos de Estado. Assim, verifica-se o estabelecimento de um proveitoso sistema de parceria entre Estado e a iniciativa privada, quer para o seu financiamento, quer para um controle mais eficaz. E, assim, segue-se o receituário neoliberal de gestão da coisa pública até os dias atuais.

3. A ERA DA INFORMAÇÃO

A expressão “era da informação ou sociedade da informação” passou a ser utilizada mais intensamente, nas duas últimas décadas do século vinte, como substituto para o conceito complexo de “sociedade pós-industrial” e como forma de transmitir o conteúdo específico do “novo paradigma técnico-econômico”. A realidade que os conceitos das ciências sociais procuram expressar refere-se às transformações tecnológicas, organizacionais e gerenciais que têm como fator-chave não mais os insumos baratos de energia – como na sociedade industrial – mas os abundantes insumos de informação proporcionados pelos avanços científicos na microeletrônica e telecomunicações.

Esta sociedade pós-industrial ou informacional, como argumenta Castells (2000), está ligada à expansão e reestruturação do capitalismo desde a década de 1980 do século passado. Estas novas tecnologias têm sua ênfase na flexibilidade que permite realizar com rapidez e eficiência os processos de desregulamentação, privatização e ruptura do modelo de contrato social entre capital e trabalho característicos do capitalismo industrial.

Deste modo, as transformações em direção à sociedade da informação estão em estágio avançado nos países industrializados e, naqueles em desenvolvimento, representam uma tendência que tem a tecnologia da informação como um novo paradigma sendo considerado o motor de transformação das suas relações com a economia e a sociedade. Esse novo paradigma segundo Castells (2000) possui as seguintes características:

1. A informação é sua matéria-prima. As tecnologias se desenvolvem para permitir ao homem atuar sobre a informação propriamente dita, ao contrário do passado quando o objetivo dominante era utilizar informação para agir sobre as tecnologias, criando implementos novos ou adaptando-os a novos usos.
2. Os efeitos das novas tecnologias têm alta penetrabilidade porque a informação é parte integrante de toda atividade humana, individual ou coletiva e, portanto, todas essas atividades tendem a ser afetadas diretamente pela nova tecnologia.
3. Predomínio da lógica de redes. Esta lógica, característica de todo tipo de relação complexa, pode ser, graças às novas tecnologias, materialmente implementada em qualquer tipo de processo.
4. Flexibilidade. A tecnologia favorece processos reversíveis, permite modificação por reorganização de componentes e tem alta capacidade de reconfiguração.
5. Crescente convergência de tecnologias. Principalmente a microeletrônica, telecomunicações, optoeletrônica, computadores, mas também e crescentemente, a biologia. O ponto central aqui é que trajetórias de desenvolvimento tecnológico em diversas áreas do saber tornam-se interligadas e transformam-se as categorias segundo as quais são pensados todos os processos.

O foco sobre a tecnologia pode alimentar a visão ingênua de determinismo tecnológico na qual as transformações, em direção à sociedade da informação, resultam da tecnologia seguindo uma lógica técnica e, portanto, neutra que deixa de fora fatores sociais e políticos. Isto é uma visão possivelmente equivocada, pois processos sociais e transformação tecnológica resultam de uma interação complexa em que fatores sociais pré-existentes, a

criatividade, o espírito empreendedor, as condições da pesquisa científica afetam o avanço tecnológico e suas aplicações sociais.

A sociedade por meio do Estado tem desempenhado um papel muito importante para promover as tecnologias, mas tem excluído este desenvolvimento das novas tecnologias com relação a suas aplicações sociais. O novo paradigma representado pelo avanço tecnológico parece ser um que se refere ao resultado da ação do Estado visando o desenvolvimento da sociedade da informação nas nações industrializadas e em muitas daquelas que ainda estão longe de ter esgotado as particularidades do paradigma industrial.

Em termos gerais, é consenso entre muitos estudiosos que este novo paradigma está em um ritmo bastante acelerado, atingindo diversas sociedades. Além disso, junto com as modificações causadas pela sociedade da informação, pouco a pouco, vai tomando forma a distinção entre países e grupos sociais ricos e pobres em informação.

Além das mudanças mencionadas acima, outro ponto que surge é em relação às desigualdades de renda e desenvolvimento industrial entre os povos e grupos da sociedade. Enquanto, no mundo industrializado, a informatização de processos sociais ainda tem de incorporar segmentos sociais da minoria excluídas, na grande maioria dos países em desenvolvimento, entre eles os latino-americanos, grande parte e setores da população estão longe de integrar-se a este novo paradigma. Isto constitui um dos maiores desafios éticos para a efetiva constituição da era da informação, onde se imagina que o esforço de uma ação social planejada poderá superar esta desigualdade ocasionada pelo avanço tecnológico, ainda que se possa, algumas vezes, considerar esse novo paradigma como o resultado de uma evolução natural da sociedade.

4. GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS

Conforme argumentado anteriormente, à necessidade das modificações voltadas à administração gerencial, em face das mudanças ocorridas para se adequar à sociedade da informação, vem também transformando a organização da sociedade e, por isso, demanda um Estado que apresente uma eficiente gestão da informação que permita contribuir com esta nova forma de administrar o que é público, dando respostas mais rápidas à sociedade.

A Administração Pública é, em sentido formal, o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo e, em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral. Na concepção operacional, é o desempenho

perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do próprio Estado ou por ele assumido em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços visando à satisfação das necessidades coletivas (BRASIL, 2008).

Conforme o programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Brasil, 2008), um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial e, por isso, é necessário buscar um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Este modelo deve guiar as organizações públicas em busca de transformação gerencial rumo a excelência e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras.

Dentro deste contexto, a gestão da informação procura diagnosticar as necessidades de informações, avaliar a tecnologia da informação para atender estas necessidades e projetar sistemas de informação adequados. Com isto, pode-se permitir um desempenho satisfatório ao ambiente atual do mundo contemporâneo (GORDON; GORDON, 2006).

Há que se ressaltar que como recurso organizacional, a informação deve ser mensurada de alguma forma para a determinação de sua qualidade e posterior possibilidade de gerenciamento. Para Lesca e Almeida (1994), a informação organizacional de qualidade pode ser aplicada em diferentes contextos, de acordo com o quadro 1.

Quadro 1 – Aplicações da informação na organização

APLICAÇÃO DA INFORMAÇÃO	SIGNIFICADO
Fator de apoio à decisão	Permite a redução da incerteza na tomada de decisão e a realização de escolhas com menor risco e no momento certo
Fator de produção	Possibilita a criação e introdução no mercado de produtos ou serviços de maior valor adicionado
Fator de sinergia	A qualidade do fluxo informacional existente proporciona o intercâmbio de ideias e informações entre unidades organizacionais
Fator determinante de comportamento	Exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro e fora da organização

Fonte: adaptado de Lesca e Almeida (1994).

Segundo Davenport e Prusak (1998) e de Cassaro (1999), a informação representa uma classe particular entre os ativos da organização na qual sua gestão está sujeita a desafios específicos. Tal particularidade da informação quando comparada aos outros ativos organizacionais está relacionada às leis que definem o comportamento da informação como

bem econômico e que foram elaboradas por Moody e Walsh (1999), conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – As sete leis da informação

LEI DA INFORMAÇÃO	SIGNIFICADO
A informação é (infinitamente) compartilhável	A informação pode ser compartilhada infinitamente e usada simultaneamente por inúmeras pessoas, sem que seja consumida nesse processo
O valor da informação aumenta com o uso	quanto mais utilizada, maior o valor a ela associado
A informação é perecível	a informação perde parte do seu valor potencial à medida que o tempo passa
O valor da informação aumenta com a precisão	quanto mais precisa for uma informação, mais útil ela é, e, portanto mais valiosa se torna
O valor da informação aumenta quando há combinação de informações	Quanto mais integrada estiver a informação, maior seu valor potencial dentro das organizações. A integração da informação permite a obtenção de uma visão sistêmica dos processos
Mais informação não é necessariamente melhor	A informação em quantidade excessiva reduz seu valor porque torna difícil seu processamento, compromete a sua relevância e a qualidade de sua apresentação
A informação se multiplica	Com o uso, a informação é dotada da propriedade de multiplicação por operações de síntese, análise e combinação.

Fonte: adaptado de Moody e Walsh (1999).

Em termos de processo de gestão da informação, alguns autores (McGee; Prusak, 1994; Davenport; Prusak, 1998; Cassaro, 1999; Stair; Reynolds, 1999; Marchiori, 2002; Rezende, 2002; Albuquerque, 2004; Carvalho, 2004) conseguiram identificar cinco etapas significativas que podem ser sintetizadas da seguinte maneira (vide figura 1):

Etapa 1. Determinação da necessidade de informação. Envolve compreender as fontes e os tipos de informações necessárias para um bom desempenho organizacional, bem como suas características, fluxos e necessidades;

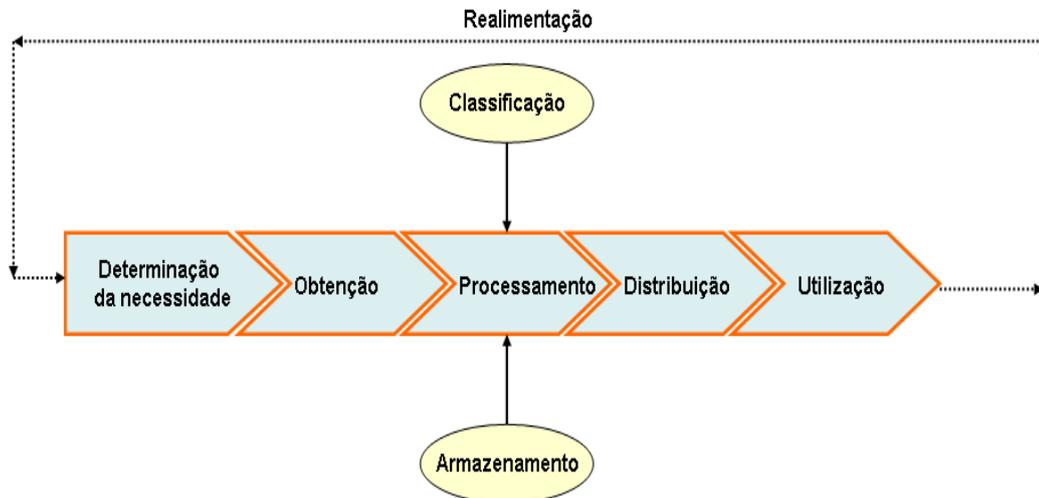
Etapa 2. Obtenção. Esta etapa inclui as atividades relacionadas à coleta dos dados;

Etapa 3. Processamento. Compreende as atividades de classificação (definição da melhor maneira de acessar as informações necessárias) e de armazenamento (seleção do melhor lugar e os recursos para o arquivamento) das informações obtidas;

Etapa 4. Distribuição e apresentação. Envolve escolher entre diferentes metodologias qual a que pode ser a mais adequada para apresentar a informação, disponibilizando-a aos usuários por diferentes formas, fontes e estilos;

Etapa 5. Utilização. Após a apresentação, as pessoas utilizam as informações que serão incorporadas às etapas de elaboração, execução e avaliação da estratégia empresarial, auxiliando o processo de gestão estratégica.

Figura 1 – O processo de gerenciamento da informação



Fonte: baseado em McGee; Prusak (1994); Davenport; Prusak (1998); Cassaro (1999); Stair; Reynolds (1999); Marchiori (2002); Rezende (2002); Albuquerque (2004) e Carvalho (2004).

Dentre os problemas que atualmente impedem uma eficiente gestão da informação na gestão pública está relacionada à atividade gerencial por ser mais voltada ao operacional que ao gerencial conforme será desenvolvido no item a seguir.

4.1 Atividade gerencial

Um problema encontrado na gestão pública é que os gestores se encontram demasiadamente em atividades operacionais ao invés de atuar de forma estratégica. Por isso, se torna evidente a necessidade de se fazer a descentralização para dar agilidade ao modelo de gestão, pois o atual modelo não permite o suporte necessário para atingir as metas propostas pelo Governo, quer em nível municipal, estadual ou federal.

Na situação atual da gestão da informação, faz-se necessário efetuar alguns ajustes na estrutura e no funcionamento dos setores. A primeira evidência é a necessidade de uma aproximação dos gestores com o processo de planejamento estratégico do Governo. Atualmente, a tecnologia da informação está presente em todas as áreas e não é apenas uma ferramenta de apoio à área meio. Muitas vezes, a solução para os problemas enfrentados pelos governos passa pela aplicação de tecnologia, ainda mais em áreas em que se faz imperativo o uso da inteligência e da informação.

Segundo estudos atuais de Planejamento Estratégico, as organizações estão desenvolvendo uma forma de planejar que permite uma retroalimentação constante entre o Planejamento Estratégico Corporativo e o Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI). Ao mesmo tempo em que as soluções para os problemas podem ser propostas pela área de TI, através da aplicação de uma tecnologia ainda desconhecida pelos outros atores do planejamento estratégico corporativo, o planejamento das ações de TI deve ser totalmente concebido para apoiar as ações definidas no planejamento corporativo, ou seja, o planejamento estratégico corporativo deve ser influenciado pela TI e, ao mesmo tempo, o planejamento estratégico de TI deve ser totalmente alinhado ao planejamento estratégico corporativo (XIMENES; FELL, 2005).

A gestão da informação em face das necessidades, mostradas anteriormente, deve permitir a integração entre o planejamento corporativo e o planejamento de TI onde a estratégia e as prioridades do negócio, na presente análise voltada às políticas públicas, devem direcionar e definir os investimentos feitos em tecnologias que permitam uma ampla gestão da informação voltada para o processo de decisão. Daí a necessidade de se ter um eficiente e eficaz processo de planejamento de sistemas de informação, que representa a base de sustentação do processo decisório levando em consideração a estratégia organizacional, a estratégia de TI e as estruturas organizacionais.

Observa-se que nas organizações mais profissionalizadas, isto é refletido na estrutura organizacional, com o posicionamento da gestão de TI na alta direção, fazendo com que a TI possa estar presente nas discussões e no planejamento estratégico de forma natural. Caso não seja possível implementar esta alteração na estrutura organizacional é importante criar mecanismos de participação do gestor de TI nas reuniões e eventos de planejamento ou monitoramento de ações estratégicas, viabilizando, assim, que a TI esteja pronta para apoiar as ações estratégicas.

Para destacar a importância disto, é preciso mostrar que a TI precisa de infraestrutura e de preparação para operacionalizar e apoiar as ações estratégicas. É preciso que a TI se estruture de forma alinhada com o planejamento estratégico para conseguir atender às demandas de forma eficaz, eficiente e rápida.

4.2 Integração de informações

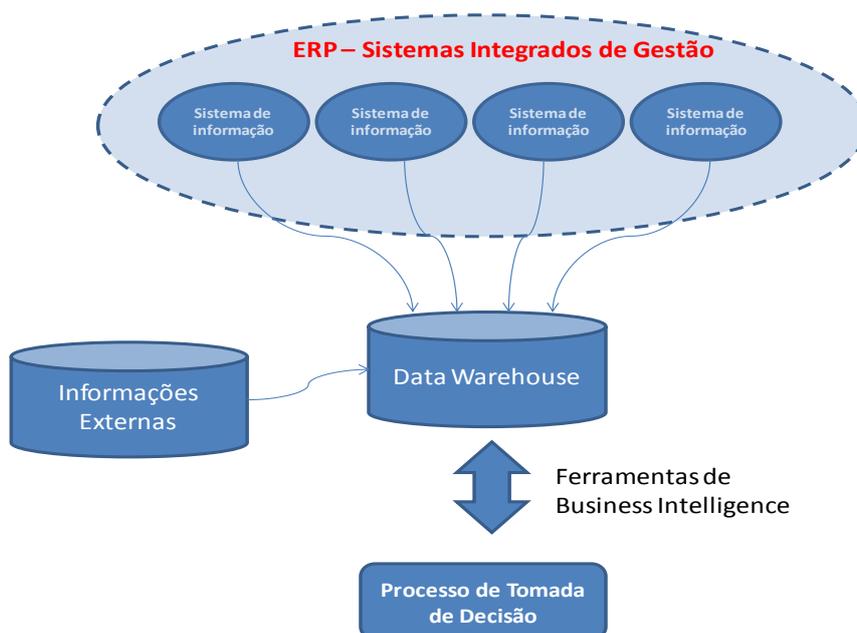
Em um esforço para realizar a gestão da informação voltada para as políticas públicas, pode-se fazer uso do ERP (*Enterprise Resource Planning*) – sistema integrado de gestão –

que permitirá eliminar as ilhas de sistemas atualmente existentes. Ele serve como um integrador das diversas informações geradas pelos diferentes sistemas em diversos contextos que são utilizados em vários locais e órgãos, conforme demonstrado na figura 2.

Segundo Goranson (2007), integrar é obter uma operação mais eficaz dos processos de negócio de uma empresa, compreendendo, entre eles, pessoas, máquinas e informação, de acordo com os seus objetivos. Assim, a integração serve para facilitar o acesso à informação e, conseqüentemente, melhorar a comunicação, cooperação e coordenação dentro da empresa, de forma que ela se comporte como um todo integrado.

Em face disto, é essencial que a gestão pública procure integrar suas diversas informações permitindo a coordenação de suas ações visando um melhor processo de tomada de decisão e, com isto, atingir os objetivos propostos pelo governo central por meio de uma gestão mais eficaz das informações.

Figura 2 - Modelo de integração pra a gestão da informação



Fonte: elaboração própria.

Após a integração das informações pode-se começar a implantação de um grande repositório de dados (Data Warehouse), que servirá para dar suporte à área estratégica do governo que, unidas com informações externas aos sistemas de informação utilizados na gestão pública, poderá utilizar-se de ferramentas de BI (Business Intelligence) para montar suas estratégias baseadas nestas informações. Presentemente, o BI é considerado um conjunto de métodos, conceitos e processos que tem por objetivo melhorar as decisões gerenciais a

partir do uso de informações advindas de múltiplas fontes e aplicando experiências e pressuposições para o desenvolvimento de um entendimento mais preciso da dinâmica organizacional (WEI et al., 2001).

Desse modo, esta proposta visa dar ao governo maior capacidade de análise, baseada nas informações geradas pelos seus sistemas internos e externos. O BI deverá ser utilizado no apoio à tomada de decisões e no planejamento, gerenciamento e controle dos recursos públicos. Ademais, o BI dará suporte às ações a serem executadas a partir de decisões baseadas em informações estratégicas e táticas produzidas no governo, direcionadas por um processo sistêmico de inteligência competitiva.

Portanto, não é a tecnologia da informação que garante a inteligência do negócio, mas as estratégias do Governo com as quais a TI estiver alinhada. Por isso, existe a necessidade de se fazer o planejamento estratégico de TI alinhado com a estratégia de cada secretaria governamental, para permitir todo o aproveitamento da tecnologia e uma boa execução das estratégias do Governo.

Observa-se ainda a relevância de que os sistemas de informações possibilitem a geração de indicadores que permitam a avaliação do progresso em relação às estratégias, planos e metas, apoiando a tomada de decisão e permitindo a correção de rumos e a identificação de oportunidades para melhoria ou inovação. Por essa razão, é preciso identificar quais são as medidas mais importantes a serem feitas. E isso depende de objetivos e metas bem estruturados pelos governos baseados na gestão da informação que suprirá de informações primordiais para atingir os objetivos traçados nos planejamentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A incerteza representa, no contexto organizacional público e privado, especialmente a insuficiência de informação ou sobrecarga de informação. Desse modo, um gestor público ou privado encontra-se na incerteza quando dispõe de informações fragmentadas, parciais, incompletas, imprecisas, ambíguas, informais etc. Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007) defendem que a incerteza não será dirimida por um conteúdo ideal de informação destinado a preencher uma lacuna, como uma peça perfeita de um quebra-cabeça, mas sim a partir da compreensão do que as organizações públicas e privadas fazem com as informações coletadas.

Além disso, aumentar a governança é procurar ampliar a capacidade do governo em formular e implementar políticas públicas, além de ter a capacidade gerencial de decidir, entre diversas opções informacionais disponíveis, quais delas são as mais adequadas para o alcance do bem estar social. Para tal, são necessários o fortalecimento da inteligência estratégica governamental e a adoção de novas práticas de utilização e participação através da gestão da informação.

No que se refere ao uso eficiente da gestão da informação é necessário que as organizações públicas tenham como foco os resultados baseados nos seus objetivos e utilizando o poder das informações para consegui-las. Mas para se conseguir atingir estes objetivos é necessário o ajuste das estratégias, mediante a redefinição de suas missões, de seus objetivos e de suas metas baseadas em informações efetivamente confiáveis e integradas através de sistemas contínuos de monitoramento e avaliação de políticas, programas, projetos e desempenho institucional.

Por causa desses fatores, o uso de sistemas de informações são importantes para subsidiar as informações necessárias que permitam gerar indicadores para acompanhar os objetivos traçados pelos governos. Embora estes sistemas de informações possam prover indicadores, é preciso identificar quais são as medidas mais importantes a ser feitas levando em consideração de que modo o gestor público sistematiza e estrutura a visão do futuro da organização e, a partir dela, poder derivar e construir um adequado sistema de indicadores.

Para poder dispor de todos estes recursos, torna-se significativa uma cuidadosa e elaborada gestão da informação que permita ao gestor público fazer a adequação das estruturas e modelos institucionais para agilizar o processo decisório e de ação procurando otimizar a comunicação permitindo o alcance de resultados e a eliminação de problemas por falta de informações.

Uma eficiente gestão da informação, aliada às novas tecnologias, permite um bom redesenho dos processos de trabalho através de novos parâmetros de desempenho, regras flexíveis com a incorporação de inovações tecnológicas e gerenciais que permitam redimensionar os recursos humanos, orçamentários, financeiros e logísticos da gestão pública e com isto fornecer os resultados esperados pela sociedade.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A.F. Gestão estratégica das informações internas na pequena empresa: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP. **São Paulo, 2004 (Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo).**

AUDY, J.L.N.; ANDRADE, G.K. de; CIDRAL, A. **Fundamentos de sistemas de informação.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

BEHRING, Elaine Rossetti. **Brasil em Contra - Reforma. Desestruturação do Estado e Perda dos Direitos.** 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Nov. Brasília, 1995.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009;** Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008.

CARVALHO, C.C. Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa: um estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas – SP. **São Paulo, 2004 (Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo).**

CASSARO, A.C. **Sistemas de informação para tomada de decisões.** 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. Volume I. **A sociedade em rede.** 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DAFT, R.L.; HUBER, G.P. *How organizations learn: a communication framework.* **Research in the sociology of organizations**, v.5, p.1-36, 1987.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação:** porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DUNCAN, R.B. *Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainties.* **Administrative Science Quarterly**, v.17, n.3, p.313-327, 1972.

GORANSON, H. T. *Human factors and enterprise integration.* Workshop 1 Report ICEIMT, 2007.

GORDON, Steven R. e GORDON, Judith. **Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial.** 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. A inteligência estratégica antecipativa e coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In: **IV Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, 2007, São Paulo. Cd-rom...São Paulo: CONTECSI, 2007.

LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. de. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração – RAUSP**. São Paulo, v.29, nº3, p.66-75, jul./set.1994.

MARCHIORI, P. A ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.9, n.1, p.91-101, jan./mar., 2002.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MOODY, D.; WALSH, P. *Measuring the value of information: an asset evaluation approach*. *European Conference on Information Systems*, 1999 [on-line]. Disponível na Internet via www. URL: <http://www.dama.org.au/melbourne/ValueOfInformation.pdf>. Acesso em 20 de Agosto de 2011.

MOTA, Ana E. Crise contemporânea e as transformações na produção capitalista. In: SERVIÇO SOCIAL: Direitos sociais e competências profissionais. Brasília: **CFESS/ABEPSS, 2009A**. (Publicação: Conselho Federal de Serviço Social - CFESS, Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social – ABEPSS, v.1. PP 61-68.

OLIVEIRA, J. A. P. **Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas**. Rio de Janeiro: RAP – ENANPAD, 2006.

OSTERMANN, Cristiane. “Inclusão digital: uma janela para outro mundo”. **Brasil Responsável**. Ano I, nº 03, maio de 2004.

PEREIRA, J. M. **Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**. Brasília, v.31, n.2, p.120-128, mai./ago., 2002.

SHAPIRO, C., VARIAN, H.R. **A economia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SICSU, A. B. ; MELO, L. C. P. . Sociedade do Conhecimento: integração nacional ou exclusão social?. **Revista Electrónica Internacional de Economía de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación**, Sergipe, v. 2, n. 2, 2000.

SILVA, Helena; JAMBEIRO, Othon ; LIMA, Jussara ; BRANDÃO, Marco Antônio. Inclusão digital e educação para a competência informacional: uma questão de ética e cidadania. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 1, p.28-36, jan./abr. 2005

Sociedade da informação no Brasil : **Livro Verde**. Organizado por Tadao Takahashi. – Brasília : Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

STAIR, R.M.; REYNOLDS, G.W. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

WARSCHAUER, M. Transpondo o fosso digital, in **Scientific American Brasil**, 16(2), pp. 74-79, 2003.

WEI, X.; XIAOFEI, X.; LEI, S.; QUANLONG, L.; HAO, L. *Business Intelligence based group decision support system*. *School of Computer Science and Technology*, IEEE, 2001.

XIMENES, Assuero. F. FELL, A.F.A.; Definindo o Alinhamento Estratégico de Sistemas de Informação para uma Teoria Dinâmica. In: **XII Simpósio de Engenharia de Produção**, 2005, Bauru - São Paulo. Anais do XII SIMPEP, 2005.